

Makó Csaba - Novoszáth Péter

Tudásfelhasználás és munkaköri mobilitás összehasonlító vizsgálata

(Cseh, magyar és japán nagyvállalatok példája)

Motto: „...a gazdasági hatékonyság, lényegénél fogva, nem a menedzseri képességen alapszik, hanem azon, hogy minél nagyobb tömeget tudjunk megnyerni a kicsi, de szüntelen változásokhoz, ...a jánlatos lenne a hangsúlyt a tömeg szakértelmére helyezni, arra is készen, hogy egy kicsit elhanyagoljuk a vezető-elit megteremtését.” (Kauzo, Koike, 1991.)

1. Bevezető

Az elmúlt években elindult, s jelenleg is tartó politikai rendszerváltás következményeivel összehasonlítva, napjainkban elsősorban a piacgazdaság kiépítését, és nemzetközi integrációját kísérő társadalmi-politikai feszültségek foglalkoztatják leginkább a közvéleményt, a társadalmat. A politikai rendszerváltás - sokak feltételezésével szemben - nem eredményezett automatikusan racionális gazdasági döntéseket. Ezzel az illúzióval leszámolva, úgy tűnik, hogy napjainkban a gazdasági szakemberek, a társadalmi-hatalmi viszonyokat alapvetően befolyásoló privatizációtól, a magántulajdon megjelenésétől remélik ismét annak a gazdasági racionalitásnak a megjelenését, amely stabilizálhatja hazánk, és a többi kelet-európai ország gazdaságát (1). A politikai-gazdasági struktúraváltás történelmi jelentőségű periódusaiban, a társadalomkutatók megkülönböztetett felelőssége felhívni a figyelmet az emberi együttműködést szabályozó mechanizmusok heterogenitására, az ökonomiai racionalitást átszövő társadalmi-szervezeti folyamatok szüntelenül érvényesülő szerepére. Például a piaci mechanizmusokban ható gazdasági racionalitást, át meg átszövik a nagyvállalati szervezetben kifejlődő, a szervezetek relatív autonómiájában és kultúrájában megjelenő társadalmi viszonyok. A gazdaságban és annak legváltozatosabb szervezeti struktúráiban, az egyéni, s főleg a kollektív magatartások indítékai és tartalma sohasem érthető meg egy vagy két, dominánsnak tartott cselekvés-szabályozó alapján (2).

A nemzetközi összehasonlító vizsgálatok általános tapasztalata: az egyes országok társadalmi-gazdasági mozgásterét a nemzeti társadalmakra jellemző nemzeti és lokális struktúrákat, a munkaügyi kapcsolatok rendszere, valamint a gazdasági rendszerekben érvényesülő

munkaerőfelhasználás módszerei jelentős mértékben befolyásolják. Tanulmányunkban, a gazdaság és a társadalom olyan fontos mikro-struktúráiban, mint a nagyvállalati szervezet kísértük figyelemmel a tudásfelhasználás és a munkaköri mobilitás egymástól jelentősen eltérő típusait eredményező folyamatokat. Három ország villamos erőműveiben összegyűjtött tapasztalatok alapján megkérdőjelezhető az a meglehetősen elterjedt nézet, hogy azonos típusú technológia - esetünkben a villamos energiát előállító technológia - kizárólag egységesen (azonosan) kialakított munkamegosztási és vezetési rendszerekkel működtethető hatékonyan. Ezen túlmenően azt is jelezni szeretnénk, hogy az egykori szocialista országok munkamegosztási és kooperációs struktúrái egymástól jelentősen eltérőek.

Kutatási eredményeink ismertetése előtt, röviden utalni szeretnénk a nemzetközi összehasonlító kutatások néhány buktatójára (3). Gyakori torzítások forrása például az, hogy a kelet-európai régió országainak társadalomkutatói, saját intézményeik (gazdasági szervezetek) realitását, a fejlett gazdasággal rendelkező országok hasonló intézményeinek idealizált képével hasonlítják össze. Hasonlóképpen gyakori, s egyre érzékelhetőbb az a veszély is, amikor a fejlett piacgazdasággal rendelkező és demokratikus berendezkedésű országok segítségnyújtási programjai keretében megjelenő szakemberek, az egykori szocialista országok jelenlegi gondjait, saját társadalmuk gazdasági és politikai kontextusába születtek társadalomképpel szemlélik. Így könnyen születhetnek olyan diagnózisok, amelyek a fejlett tőkésországok gazdasági és politikai intézményeitől való eltéréseket devianciának, vagy egyszerűen gazdasági és társadalmi elmaradottságnak tekintik. Ebből a szempontból is fontos a japán gazdaság és társadalom teljesítményének üzenete: a piacgazdaság nyugat-európai vagy észak-amerikai mintáitól való eltérések nem jelentenek szükségszerűen kevésbé hatékony vagy deviáns jelenségeket, hanem a társadalom fejlődés egy másik lehetséges modelljét képviselik (4).

2. A nemzetközi vizsgálat célja, területe és résztvevői

A három ország (Cseh-Szlovákia, Japán és Magyarország) villamos erőműveinek szervezeti-irányítási és munkamegosztási viszonyainak összehasonlító vizsgálatára irányuló kutatást, a *Chuo Egyetem* (Tokio) *Társadalomtudományi Intézetének* professzora, *Akihiro Ishikawa* kezdeményezte. Magyar részről az *MTA Szociológiai Kutató Intézete*, Cseh-Szlovákiában a *Villa-mos Művek Tröszt Oktatási és Kutató Intézetének* munkatársai vettek részt (5). A vizsgálat a résztvevő országokban kiválasztott villamos erőművekben érvényesülő ösztönzési gyakorlat, oktatási-képzési rendszer, munkaköri mobilitás, döntési rendszer és munkaszervezet, az érdekképviseleti tevékenység és a vezetők - be-

osztottak viszonyában érvényesülő bizalmi viszonyok színvonalának elemzésére és értékelésére irányul.

A japán kutatócsoport által eredetileg javasolt kutatási eszközt (kutatási tervet és vizsgálati technikát) a cseh-szlovák és magyar kutatócsoportok megvitatták, kipróbálták s ezt követően alkalmazták. Ezenkívül, a nemzeti kutatócsoportok, a standard kutatási technikaként elfogadott kérdőívet egyéb vizsgálati módszerekkel egészítették ki. Például a magyar kutatócsoport jelentősen épített az ún. nem-struktúrált interjúkra, és a vállalati adatokból nyerhető információkra. A nemzetközi kutatásban résztvevők által kötelezően használt kérdőívek útján összegyűjtött adatokat, többváltozós matematikai-statisztikai elemzési módszerekkel is megvizsgáljuk.

A japán kutatócsoport a közös kutatás céljaira két vállalatot választott ki: az *Ibaraki* prefektúrában található *Kashima* erőművet, valamint a *Fukushima* prefektúrában lévő *Hirono* erőművet. Mindkettő a *Tokio* (Metropolitan) *Electric Power Corporation*-hoz tartozik. A *Kashima* erőműben 249, a *Hirono* erőműben 218 alkalmazottat, összesen 467 dolgozót kérdeztek meg. A vizsgált népesség, az esetleges betegség, szabadság, stb. miatti hiányzásoktól eltekintve az erőművek teljes létszámát jelenti.

A kutatásban szereplő két magyar vállalatot felügyeleti szervük, a *Magyar Villamos Művek Tröszt* választotta ki, mert e kettőt tekintette reprezentatívnak a magyar energetikai iparra. A két magyar vállalatnál, a *Borsod-Abaúj-Zemplén* megyében található „A” vállalatnál és a *Heves* megyében lévő „B” vállalatnál pénzügyi és kutatásszervezési okokból nem kerülhet sor az összes dolgozó megkérdezésére, hiszen a dolgozók összlétszáma 3.528 fő volt. Ezért mintaválasztásra volt szükség: a struktúrált mintavétel módszerét alkalmaztuk (7). Ily módon a két vállalatnál összesen 539 értékelhető kérdőív kitöltésére került sor, s ez a teljes soka-ság 16,5%-os reprezentációját jelenti.

A csehszlovákok kutatók mintájában egy vállalat három üzeme szerepelt, ahol összesen 763 dolgozót kérdeztek meg.

A struktúrált kérdőívek használatát a két magyar vállalatnál több mint 40 interjú készítésével bővítettük, a kérdőívre adott válaszokból kialakult tapasztalatok mélyebb értelmezésére. Az anonimitás megőrzése érdekében - amennyiben ezekből közlünk részleteket - csak az interjúalany munkakörét jelezzük, hasonlóképpen a vállalatok eredeti elnevezését sem használjuk.

A japán erőművek fűtőanyaga elsősorban olaj és gáz, aminek következtében az energiatermelésre az automatizáció magas színvonalra jellemző. A magyar és cseh erőművek zöme is szénhidrogén bázison termel, a hazai vizsgálatban szereplő „B” hőerőmű azonban szénalapú. A vizsgálatot két szakaszban végeztük, 1988-ban került sor az adatok összegyűjtésére, és feldolgozására. 1989-ben a magyar erőművekre vonatkozó tapasztalatokat megvitattuk a vizsgálatba bevont erőművek vezetésével,

s a megjegyzések, észrevételek alapján kiegészítő vizsgálatot végeztünk. Ugyancsak ebben az évben készítettük az ún. kötetlen interjúkat.

A jelen dolgozat keretében a tudás szerkezetével és felhasználásával, valamint a munkaköri mobilitás, a karrier típusainak összehasonlító elemzésével foglalkozunk.

3. Oktatás, továbbképzés és tanulás a munkahelyeken

A három ország adatainak összehasonlításakor azt tapasztaltuk, hogy az átlagos iskolai végzettség színvonala magasabb a japán, mint a magyar és a cseh erőművek vizsgálatába bevont dolgozói körében.

Az iskolai végzettség szintje az egyes országokban

	Cseh	Japán	Magyar
	erőművekben		
Alapfokú	9,9 %	3,2 %	20,0 %
Közép fokú	85,4 %	81,5 %	68,8 %
Felső fokú	4,4 %	15,0 %	7,7 %

Emellett a cseh és japán erőművekben a dolgozók lényegesen homogénebb csoportot alkotnak a végzettség tekintetében, mint a magyarok. Ennek azért van jelentősége, mert az iskolák különböző szintjei és típusai többé-kevésbé jellegzetes ismereteket, cselekvési mintákat, témákat, viszonylag homogén nyelvet, munka-kultúrát közvetítenek (8). E „nyelvi közösség” különböző pozíciójú emberek közt is megteremthetik a kölcsönösségi kapcsolatok (interakció) természetes közegét. Ugyanakkor ezzel párhuzamosan az iskolázottsági különbségek a társadalom értékelési hierarchizációs mechanizmusain keresztül erősen elkülönülhetnek, elhatárolódhatnak és - szimbólikus jelentőséget kapva - elkülönült szférákká differenciálódhatnak.

A japán és magyar adatokat többdimenziós szórás-elemzéssel vizsgáltuk meg. Az egyszerűség és a könnyebb összevethetőség érdekében mindössze 3-3 képzettségi csoportot (alapfokú, középfokú, felsőfokú) különítettünk el és ezeket vizsgáltuk meg az alapvető társadalmi-demográfiai ismérvek alapján.

A többváltozós szórás-elemzéssel arra kerestünk választ, hogy a különböző iskolai végzettséggel rendelkezők különböznek-e egymástól az adott változóban és a különbség szignifikáns-e?

A japán vállalatok munkaügyi rendszerének egyik „sarkköve” az életre szóló („Life-long Employment”) foglalkoztatás. A munkáltató a munkavállalót egész életen keresztül - a vállalathoz való belépéstől kezdve - foglalkoztatja, hasonlóan ahhoz, ahogyan a szülők a gyerekeket a család állandó tagjának tekintik. Viszonyul a munkavállaló munkáltatójával szemben maxi-

málisan lojális és elkötelezett. Az elkötelezettség valódi, mert egy teljes munkás életre szól, nem csak néhány évre, mint egyes országokban, ahol a dolgozóknak sokkal nagyobb a mobilitása. Ugyanakkor az életre szóló foglalkoztatás mindenekelőtt a nagyvállalatok képzett dolgozóira (jelenleg a japán foglalkoztatottak kb. 27-28 százaléka) terjed ki; a segéd munkások, a nők, a kisebb vállalatok dolgozói, valamint a nagyvállalatok bedolgozói nem részesülnek előnyeiből. Jól tükrözik ezt a többváltozós szóráslelemzéssel kapott eredményeink a japán erőművek esetében, ugyanis feltehetően ez az oka annak, hogy a japán erőművek azon dolgozói, akik korábban más munkahelyen is dolgoztak már, lényegesen alacsonyabb képzettségi szintet mondhatnak a magukénak, mint a többi dolgozó. Jellemző, hogy mindössze egyharmaduk rendelkezik alsófokú végzettséggel, főiskolát végzetten egyáltalán nem találtunk köztük és csupán 6,7%-uk szerzett egyetemi végzettséget.

A szóráslelemzés eredményei

Japán adatok alapján			Magyar adatok alapján		
Változó	Fértek (2,385)	Szignifikan- cia szint	Változó	Fértek (2,463)	Szignifikan- cia szint
1. Korábbi vállalatnál dolgozott-e	8,82	-	1. Jelenlegi munkakör	162,87	-
2. A vállalatnál eltöltött évek száma	8,04	-	2. Első munkakör belépéskor	157,13	-
3. A kérdezett neme	5,98	-	3. A kérdezett életkora	20,18	-
4. A közös háztartásban élők száma	5,11	-	4. A kérdezett neme	10,81	-
5. A kérdezett családi állapota	3,80	-	5. Lakás típusa	6,53	0,002
6. Első munkakör belépéskor	3,07	0,028	6. A korábbi vállalatok száma	6,36	0,002
7. Szakszervezeti tagság	2,30	0,077	7. A kérdezett családi állapota	5,51	0,004
8. A vállalat neve	2,26	0,081	8. Az apa foglalkozása munkába álláskor	4,63	0,010
9. A kérdezett életkora	2,18	0,089	9. Szakszervezeti tagság	2,50	0,083
10. Bejárás időtartama	2,08	0,102	10. A vállalat neve	2,46	0,087
11. Az apa foglalkozása munkába álláskor	0,95	0,415	11. Bejárás időtartama	1,92	0,147
12. Jelenlegi munkakör	0,55	0,51	12. A közös háztartásban élők száma	1,08	0,339
13. Lakás típusa	0,47	0,704	13. A vállalatnál eltöltött évek száma	0,54	0,582

A japán erőművek rendkívül erős törekvését a minél képzetesebb munkaerő felvételére jelzi, hogy jelentősek a kvalifikációs különbségek a vállalatnál eltöltött évek tekintetében. A négy évnél kevesebb vállalati gyakorlati idővel rendelkezők között egyáltalán nem találtunk olyat, aki csupán alsófokú végzettséggel rendelkezett volna. Ezzel szemben az 1 év gyakorlati idővel rendelkezők 40%-a, az 1-2 év gyakorlati idővel bírók 30,4%-a, míg a 3-4 év vállalatnál eltöltött idővel rendelkezők 30,8%-a egyetemet végzett. A képzettségi szintnek tehát óriási a szerepe a japán vállalatoknál az új munkatársak kiválasztásánál. Emellett az is jól demonstrálja azt a nagyfokú gondosságot, amely a vizsgálatban résztvevő japán vállalatokat is jellemzi az új munkaerő kiválasztásánál, hogy a közös kutatásban szereplő vállalatoknak saját oktatási intézményei vannak, amelyekbe 9 éves általános képzés után vesznek fel fiatalokat, akiket saját kollégiumaikban helyeznek el. A képzés speciálisan a vállalat igényei szerint történik és általában csak olyanok kaphatnak az erőművekben munkát, akik ezekben az iskolákban végeztek.

Ezen kívül az új belépők képzése az iskolák befejezésével nem fejeződik be, hanem tulajdonképpen a vállalathoz való belépéssel kezdődik meg igazán. A japán szakképzés ugyanis általában nem az iskolában, hanem a vállalatoknál történik, ahol a munkást több szakmára képezik ki, s az egyetemről felvetteket is - munkahelyi rotációval - a vállalatok több szakmájú „generalisták-ká” nevelik. Ez a képzési folyamat rendszerint igen hosszú (10-15 évig is eltart) és meglehetősen költséges, ami - a tradíció mellett - fontos gazdasági indoka az életre szóló foglalkoztatásnak. A japán vállalatok képzési, továbbképzési és előrejutási rendszerével foglalkozó újabb elemzések, a „generális” - „speciális” ellentét-párnál fontosabbnak tartják az ún. „kis-sebességű” előrejutás fontosságának hangsúlyozását az európai és az amerikai vállalatok gyakorlatában érvényesülő nagysebességű előrejutással összehasonlítva (9).

A japán erőművekben dolgozók képzettségi szintje az egyes munkaköröket tekintve lényegesen kiegyenlítettebb, mint a cseh és a magyar erőművekben. Jellemző, hogy a japán erőművekben a munkásoknál egyáltalán nem találtunk olyant, aki nem végzett volna legalább középiskolát és a műszaki alkalmazottaknál is csupán csak 3,4% elégedett meg a kötelező alapfokú oktatási szint elérésével, míg a munkások egynegyede, a műszakiak 13%-a végzett egyetemet. Ezzel szemben a magyar erőművekben a munkások 29%-a végzett mindössze 8 osztályt vagy annál is kevesebbet, míg egyetemet végzetten egyáltalán nem és főiskolát végzetten is mindössze 0,4%-ot találtunk.

Így egyáltalán nem véletlen, hogy a magyar erőműveknél, a vizsgált 13 változó közül éppen a különböző munkakörökben dolgozók között találtuk a legnagyobb különbségeket a képzettség tekintetében.

A japán vállalatoknál az egyetemet, főiskolát végzetten egyáltalán nem idegenkednek attól, hogy kezdetben akár munkásként is, alantasabb munkát is végezze-

nek, sőt kifejezetten örülnek annak, hogy ismereteiket „testközelben” szerezhetik meg (10).

„Először összes mérnökeinket beállítjuk a közvetlen termelésbe, annyi időre, amíg megértik, hogyan illeszkedik bele a termelési technológiába, amit ők csinálnak. Egyes külföldi mérnökök ezt nem szeretik, de a japán mérnökök a jelek szerint örülnek, amiért első kézből szerezhetnek tapasztalatokat” (11).

A magyar erőművekben ezzel szemben a frissen végzett diplomásokat eleve irányítói, vezetői pozíciókba veszik fel. Ezért találunk igen jelentős különbséget a magyar dolgozók között az iskolai végzettség tekintetében a belépéskori munkakör esetében.

„A vállalatvezetés elkövette azt a hibát, hogy összegyűjtötte a mérnököket egy osztályra, holott itt lenne rájuk szükség a műhelyekben, itt a fejlesztők is hatékonyabban tudnának fejleszteni” (munkás).

Tipikus a magyar erőművekben, hogy a felsőfokú végzettséget szerzettek 10,1%-a a közép- és felsővezetőként, 6,4%-a alsósintű vezetőként, 53,2%-a műszaki alkalmazottként kezdett eleve a vállalatnál, míg mindössze 25,7%-uk dolgozott először az üzemében munkásként és ezek is rövid időn belül vezetővé váltak. Amit az mutat, hogy az jelenlegi munkakör esetében egyáltalán nem találunk egyetemet végzettet a munkások között (12).

Annak ellenére, hogy a japán erőművekben dolgozók lényegesen nagyobb hányada szerzett egyetemi végzettséget, a magyar műszakiak, valamint a közép- és felsővezetők a japánokét jóval meghaladó arányban rendelkeznek főiskolai, illetve egyetemi szintű végzettséggel (a magyar műszakiaknál 54,5%, a japánoknál 14%, illetve a magyar közép- és felsővezetőknel 78,5%, a japánoknál 20,3%).

Az oktatás-képzés folyamatait vizsgálva feltűnő, hogy a két magyar vállalatnál a termelésben közvetlenül résztvevő (munkások) és a termelési folyamatok szervezését, irányítását végzők (műszakiak, vezetők) az iskolai és szakmai képzés terén mennyire eltérő utat járnak be, mennyire hiányoznak az azonos tudásból táplálkozó közös gyökerek. A magyar erőművekben a munkás és a műszaki alkalmazott - vezetői munkakörökben dolgozóknál a közös képzettségbeli múltnak szinte csak a kötelező 8 általános iskolai végzettség tekinthető.

Az imént elmondottakat jól érzékelteti az elvégzett osztályok számának az egyes munkakörök szerinti megoszlása.

Az elvégzett osztályok száma a magyar erőművekben átlagosan 2,56, 2,86 osztályos standard deviációval (eltéréssel) - ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek 95%-ának az esetében az elvégzett osztályok száma 12,57 + 2,86, illetve 12,57 - 2,86 között van.

A munkakörök és az elvégzett osztályok száma

Munkakör	Az elvégzett osztályok száma	Standard eltérés
Munkás	10,77	1,96
Adminisztratív	12,12	1,18
Műszaki alkalmazot	14,93	2,64
Alsóvezetők	13,79	2,12
Közép- és felsővezetők	15,87	2,47

A standard eltérések különbségeiből egyben az egyes munkakörök homogenitásának mértékére is következtethetünk. Ezek szerint az adminisztratívoké a leginkább és a műszaki alkalmazottaké a legkevésbé kiegyenlített csoport e tekintetben.

A továbbtanulás révén nemhogy közelítettek volna a különböző munkaköri kategóriákba tartozó dolgozók végzettsége közötti különbségek, hanem inkább távolodtak. Különösen szembetűnő ez az eleve alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező munkásokat és adminisztratívokat az eleve magasabb első végzettséget szerzett műszaki alkalmazottakhoz és a közép- és a felsőszintű vezetőkhez hasonlítva. A magyar vállalatok dolgozóinak 85,3%-a nem szerzett az elsőnél magasabb iskolai végzettséget (munkásoknál 91%, az adminisztratívoknál 98%). A műszakiak és az alsósintű vezetők fele, a közép- és felsőszintű vezetők 58%-a azonban az elsőnél is magasabb iskolai végzettséget szerzett. A magyar vállalatoknál a diplomások, a magasabb végzettséggel rendelkezők nem véletlenül törekednek elkerülni a műhelyeket és igyekeznek a termelésben jól hasznosítható gyakorlati tapasztalatok megszerzése helyett inkább formális iskolai végzettségüket gyarapítani, mert - mint azt a következő fejezetben részletesebben is látni fogjuk - az előrejutásnál rendkívül jelentős szerepe van a formális iskolai végzettségnek és szinte elenyésző jelentősége a termelésben szerzett gyakorlati tapasztalatnak. A magyar vállalatoknál a formális iskolai végzettség túlértékelt, míg a gyakorlati tudás alulértékelt, annak ellenére, hogy a nemzetközi tapasztalatokból, elemzésekből kitűnik, hogy a formális (iskolai) képzés a kíváncsú tudásnak csak csekély részét biztosítja. A dolgozók a termelési rendszer hatékony üzemeltetéséhez szükséges ismeretekhez csak a próbálkozások és a gyakorlati alkalmazások során jutnak el.

„A vállalathoz való kerülésem után egy hosszabb be-tanulási folyamaton kellett keresztül menni. Az iskola adott egy elméleti alapismeretet. Amikor a villamos műhelyben kaptam egy feladatot mint villanyszerelő, úgy éreztem magam, hogy nulla vagyok. A szakmát itt tanultam meg. Annak ellenére, hogy a technikumban komoly dolgokkal foglalkoztunk, illet még nem csináltunk mint itt. Mert vagy nem tanítottak vagy nem figyeltem meg - itt kellett megtanulni” (munkás).

A dolgozók rejtett, nem dokumentált ismeretei, tapasztalatai („tacit knowledge”) más munkakörök - például műszaki alkalmazottak, vezetők - képviselői számára, a munkafolyamatban megvalósuló kooperáció formájában hozzáférhetők. Ezért van különleges jelentősége az informális-kommunikációs munkakapcsolatoknak. Az oktatás-képzés különböző formáiban való részvételt vizsgálva, a magyar erőművekben azonban azt tapasztaltuk, hogy a műszakiak és a vezetők zömében csak a formális képzés tökéletesítésére összpontosítanak, a gyakorlati ismeretek megszerzésére nem törekcsenek. A munkások, főleg pedig az adminisztratív munkakörökben dolgozók számára azonban elérhetetlenek a formális képzésben való részvétel lehetőségei. A magyar erőművek tudásfelhasználási rendszerének ismerttetett sajátossága nagyban megnehezíti az együttműködést a termelésben közvetlenül résztvevők és a termelési folyamatok szervezését, irányítását végzők között.

Az eltérő tudás, tapasztalatok és az azokban megtestesülő társadalmi, kooperációs minták a két réteg között nem tudják megteremteni azt a „nyelvi közösséget”, amely alapja lehet az egymás értékei, normái iránti tiszteletnek, a kölcsönös megbecsülésnek. Mindkét réteg nap mint nap tapasztalja az ebből fakadó súrlódásokat, konfliktusokat, mégis jellemző módon azok megszüntetését teljesen különböző módon képzelik el.

A munkások, a közvetlenül termelésben dolgozók szerint a diplomásoknak több gyakorlati tapasztalatot kellene szerezniük az üzemekben, műhelyekben.

„...a műszakiak nagyon magas elméleti ismeretekkel rendelkeznek, de nagyon kevés a gyakorlati tapasztalatuk. Ezért a munkások előtt nincs tekintélyük. Javasoltuk már több fórumon, hogy a fiatal műszakiak kezdjenek a blokküzemben. A jelenlegi vezetők jelentős része a „frontvonalról”, került beosztásába ez meg is látszik a munkájukon” (alsósztintű vezető).

Míg a műszakiak, a vezetők a konfliktusok megszűnését egy közbülső - a két réteg között közvetítő réteg, az ún. középkáderek megjelenésétől remélik.

„A fizikai állomány nem képes műszaki rajz színvonalon létrehozni műszaki dokumentációt. Hiányzik egy pár lépcső, amely elsősorban a rossz magyar műszaki képzésnek tudható be. Ez lehetne az üzemtechnikus, vagy a műszaki középkáderek csoportja” (közép- és felsőszintű vezető).

A japán vállalatok vezetői közül is sokan hajlamosak a főiskolai, egyetemi végzettség túlértékelésére, azonban semmilyen körülmények között nem értékelik le a termelésben megszerzett gyakorlati ismereteket és ezáltal értékorientációjuk centrumában nem a formális (iskola) végzettség, hanem a „bizonyított képesség” áll.

4. Munkaköri mobilitás, előrejutási rendszer

A közös kutatásban a munkakört tekintettük - a munkaszervezet társadalmi viszonyainak elemzése szempontjából - legfontosabb változónak.

Munkakörök az egyes országokban

	Cseh*	Japán	Magyar
Munkások	77,9 %	2,6 %	76,6 %
Adminisztratív alkalmazottak	1,8 %	18,2 %	9,1 %
Műszaki alkalmazottak	10,6 %	56,2 %	5,4 %
Alsószintű vezetők	8,5 %	1,3 %	5,4 %
Közép-felsőszintű vezetők		19,1 %	5,3 %

* A cseh kutatók nem különböztették meg az alsó- és a közép- és felsőszintű vezetést, a vezetés kategóriáját egységesnek kezelték.

A japán erőművekben a munkások aránya csupán 2,6%, ami megdöbbentően alacsony. Ez döntően a japán erőművek azon egyedülálló - a szigetország más ágazataiban tevékenykedő vállalatokra nem jellemző - szellemi politikájával magyarázható, amely nem használja a munkás besorolást. A termelésben dolgozó beosztott és nem adminisztratív munkát végzők hivatalosan műszaki alkalmazottaknak számítanak. Ezzel összefüggésben azt is meg kívánjuk említeni, hogy a II. világháborút követően a japán vállalatok nagyrésze megszüntette a háború előtt kialakított „fizikai”- „nem fizikai” munkakategóriákat. Ennek ellenére fennmaradt a „kék-gallérosok” (munkások) és a „fehér-gallérosok” közötti megkülönböztetés, az utóbbiak alkalmazottként, technikusként kezdik karrierjüket. Annak ellenére, hogy a „fehér-gallérosok” nagyobb eséllyel pályázhatnak a közép- és felsővezetői pozíciókba, a „kék-gallérosok” és a „fehér-gallérosok” viszonyában érvényesülő kereseti, egyéb juttatásbeli és foglalkoztatási differenciák minimálisak.

Meglepő az is, hogy a munkások és a műszakiak együttes aránya is éppen hogy csak eléri az 59%-ot, és az alsószintű vezetőké pedig mindössze 1,3%. Az adminisztratív alkalmazottak aránya viszont 18,2%, ami a magyar arány kétszerese, a csehekének pedig több mint tízszerese. A közép- és felsőszintű vezetőké 19,1%, amely a magyar arány hatszorosa. A magyar és cseh erőművekben a vezetők és fizikai dolgozók aránya majdnem teljesen azonos. Az egyes munkakörökre jellemző létszám arányaiból tehát önmagában nem következtethetünk a szervezet működésének hatékonyságára. A jól funkcionáló szervezeteknek nem feltétlenül kritériuma az adminisztráció és a vezetés alacsony aránya - szemben a magyar közhiedelemmel. E munkakörben dolgozók aránya éppúgy eredményezhet kimagasló vagy romló szervezeti teljesítményeket.

Hasonlóan a képzettségbeli különbségekhez az 5-5 magyar és japán munkaköri kategóriát is többdimenziós szóráselemzéssel vizsgáltuk meg.

A varianciaelemzéssel arra kerestünk választ, hogy az egyes munkaköri kategóriákban tartozók különböznek-e egymástól az adott változóban, és a különbség szignifikáns-e.

A japán dolgozóknál 7, míg a magyaroknál 6 változó mutatott szignifikáns különbséget, az adott munkaköri kategóriák esetében.

A 13 változó közül 5 nem mutatott szignifikáns eltérést egyik országban sem; a közös háztartásban élők száma, a vállalat neve, az apa foglalkozása munkába álláskor, a korábbi vállalatok száma és a bejárás időtartama. Eredményeink meggyőzően mutatják azokat az eltéréseket, amelyek a két ország előrejutási rendszere között fennállnak.

A legszembetűnőbb különbség, hogy míg a japán erőművek gyakorlatában a beosztásban való előremenetel elsősorban az életkortól és a vállalatnál eltöltött gyakorlati időtől függ, addig a magyar erőműveknél a belépéskor betöltött munkakörtől és a formális képzettség szintjétől.

Japánban, az ösztönzési rendszerhez hasonlóan az előrejutási rendszernek is lényeges eleme a szenioritás, vagyis, hogy a rangban és beosztásban való előremenetel elsősorban a vállalatnál eltöltött idő függvénye, s csak igen hosszú szolgálat után - az ún. lassú előrejutási mechanizmus - tesznek különbséget a dolgozók közt magatartásuk és teljesítményük szerint. Vezetőnek nem egyszerűen iskoláikra büszke embereket választanak, hanem olyanokat, akik már bizonyították képességeiket és akik leginkább rá tudják venni a társaikat az együttműködésre és fel tudják kelteni bennük a „sorsközösség” érzetét.

A japán nagyvállalatoknál vezető állásba vállalaton kívülről - általában - startolni szinte lehetetlen; a vizsgálatban részt vevő összes vezető 2%-a kezdett olyan szintű munkakörökben, mint amilyenben jelenleg is dolgozik, a többiek kivétel nélkül beosztottként kezdtek. Az európai és amerikai vállalati gyakorlatban érvényesülő ún. „nagysebességű” előrejutással szemben, a japán vállalatnál jelentős - általában 15 éves - szakmai gyakorlat után választják ki a vezetőket. Korántsem különleges kulturális tradícióval állunk szemben, ez a vezető kiválasztási rendszer a II. világháború után terjedt el. Egyik legnagyobb előnye: alapos, hosszú megfigyelési periódust követően kerül sor a vezető kinevezésére. Ezzel a módszerrel jobban ki lehet szűrni a vezetésre, irányításra alkalmatlanokat.

A szóráselemzés eredményei

Japán adatok alapján			Magyar adatok alapján		
Változó	Fér- ték (4,380)	Szig- nifi- kan- cia szint	Változó	Fér- ték (4,468)	Szig- nifi- kan- cia szint
1. Szakszerveze- ti tagság	62,92	-	1. Első munkakör belépéskor	102,27	-
2. A kérdezett életkora	54,88	-	2. A kérdezett neme	44,95	-
3. Első munkakör belépéskor	32,08	-	3. A legmaga- sabb iskolai vég- zettség	31,07	-
4. A vállalatnál eltöltött évek száma	30,72	-	4. A kérdezett életkora	22,66	-
5. A kérdezett neme	28,49	-	5. A vállalatnál eltöltött évek száma	21,93	-
6. Lakás típusa	14,34	-	6. A kérdezett családi állapota	7,69	-
7. A kérdezett családi állapota	9,06	-	7. Bejárás időtar- tama	4,81	0,001
8. A közös ház- tartásban élők száma	4,33	0,02	8. Lakás típusa	4,45	0,002
9. A vállalat neve	2,64	0,034	9. A vállalat neve	4,06	0,003
10. Az apa fog- lalkozása munká- ba lépéskor	2,01	0,093	10. Közös ház- tartásban élők száma	3,94	0,004
11. Korábbi vál- latnál dolgo- zott-e	1,84	0,093	11. Az apa fog- lalkozása munká- ba álláskor	3,41	0,009
12. Legmaga- sabb iskolai vég- zettség	1,63	0,166	12. Szakszerve- zeti tagság	2,71	0,030
13. Bejárás idő- tartama	0,31	0,87	13. A korábbi vállalatok száma	1,22	0,303

Ezzel szemben, a vizsgálatban szereplő magyar erőműveknél az alsószintű vezetők 6,8%-a eleve alsóvezetőként, a közép és felsőszintű vezetők 16,3%-a eleve közép- és felsővezetőként kezdte pályáját a jelenlegi vállalatánál. A közép- és felsővezetők 6,3%-a pedig alsószintű vezető volt előzőleg. A cseh erőművekben a vezetők 9,2%-a kezdett eleve vezetőként.

Mindamellett, hogy a magyar és cseh vállalatoknál a vezetők jelentős része kezdett eleve vezetőként, figyelemre méltó az is, hogy a vezetők igen nagy hányada nem folytatott közvetlen termelési tevékenységet mielőtt irányítói pozícióba került. A magyar alsóvezetők 27,2%-ára, a közép- és felővezetők háromnegyedére, és a cseh vezetők 28,5%-ára igaz ez a megállapítás. Emellett a magyar vezetők elsődleges utánpótlását jelentő műszaki alkalmazottak majdnem kétharmada nem végzett közvetlen termelő tevékenységet korábban vállalatánál.

A munkaköri mobilitás, a szervezeti karrier egyaránt magában foglalja a „felemelkedést” és a „visszacsúszást”, az utóbbi tekintetében is jellegzetes eltérések jellemzik a három ország vállalatait. A magyar erőművekben „lecsúszást” szinte egyáltalán nem találtunk, hacsak azt nem tekintjük annak, hogy két adminisztratív dolgozóból munkás lett. A cseh erőművekben is csak minimális arányban talákoztunk visszacsúszással: a munkások 0.1%-a, a műszaki alkalmazottak 2,4%-a volt korábban vezető.

A vezetés szakmai és morális kompetenciáját lényegesen gyengíti, hogy a vezetői munkakörből „visszacsúszni” szinte lehetetlen.

„A vállalat vezetésében sem változott semmi - ugyanazok az emberek ülnek ott, akik a kialakult rossz helyzetért felelősek” (alsósintű vezető).

„A vállalatnál sem változott semmi - ugyanazok ülnek a vezetői székekben, akik harminc évig -, legfeljebb pár ponton történtek változások. Előbb-utóbb itt is változtatni kell. Van a vállalatnál egy fiatal második vonalbeli vezető réteg, ők talán tudnának változtatni, ha az öregek engednék őket” (alsósintű vezető).

Ezzel szemben a japán vállalatoknál a visszavonulás speciális eleme a foglalkoztatási rendszernek. A kötelező nyugdíj következtében az 55-60 év közöttieknek el kell hagyniuk vállalatukat, mindenekelőtt pedig a vezetői pozíciókat.

5. Néhány tanulság

A cseh, japán és magyar erőművek munkaerőfelhasználási módszereinek vizsgálatát, a munkaerőfelhasználás két kulcsterületén, a tudás-szerkezet és hasznosítás, valamint a munkaköri mobilitás viszonylatában végeztük el. A japán vállalatokra közismerten jellemző rugalmas munkaerőfelhasználás, a munkavállalók maximális elkötelezettségére építő munkavégzési rendszerek („high involvement working systems”) bevezetése és fenntartása, - egyebek mellett - elválaszthatatlan a tudás-felhasználás és a munkaköri mobilitás társadalmi-szervezeti jellemzőitől.

A „hivatalos elismert (diplomával legitimált) tudás” mellett, a „bizonyított (gyakorlati) tudás” megszerzésének ösztönzése, elismerése központi szerepet játszik a japán nagyvállalatok munkaerőpolitikájában, vezetési módszereiben. Ez a gyakorlat fontos szerepet játszik a vezetők, műszaki és adminisztratív alkalmazottak és a „munkások” közötti szakmai-foglalkozási határok („Job Demarcation”) feloldásában. A gyakorlati ismeretek elsajátításának, a tudás-akkumulációnak a fontos szerepét jól tükrözi az a statisztikai adat is, amely szerint a vizsgálatban szereplő japán vállalatvezetőknek mindössze 2%-a startolt pályáján vezetőként. Ezzel szemben, a magyar erőművekben, az eleve vezetőként indulók aránya ennek többszörösét tette ki.

Feltétlenül kiemelendő az is, hogy a magyar erőművekben, a tudás- és munkaerőfelhasználás túlzott elkülönülése, specializációja jellemző. Jórészt hiányoznak a munkások, műszakiak és a vezetők kapcsolataiban az együttműködést erősítő, közösen elfogadott szakmai, morális normák és értékek. A vállalati és vállalaton kívüli továbbképzési rendszer működésnek sajátosságai sem csökkentik az induláskor meglévő jelentős eltéréseket, a képzettség színvonalában. A magyar vállalatokban érvényesülő szegmentálódás esélydifferenciáló hatását jól érzékelteti az, hogy az első munkakör betöltésekor jellemző „hivatalos képzettség” színvonala eleve eldönti azt, hogy kiből lehet vezető a vállalatnál. Induló hátrányok behozása szinte reménytelen próbálkozás. A magyar erőművek munkaköri mobilitási rendszerében az ún. „nagysebességű karrier” a jellemző. Ez azt jelenti, hogy már a vállalathoz kerüléskor megtörténik a vállalati vezetés jelöltjeinek kiválasztása. Ezzel szemben a japán villamos erőművekben az ún. „lassú előrelépés” mechanizmusa érvényesül.

Általában másfél évtizedes szakmai gyakorlat után kerül sor a vezetők kiválasztására. Természetesen korántsem különleges kulturális tradícióról van szó, hiszen ez a rendszer a II. világháború előtt ismeretlen volt a japán vállalatoknál. Kétségtelen előnye: alapos, hosszú megfigyelés periódusát követően kerül sor a vezetők kiválasztására, amely jelentősen növeli a sokoldalú, alapos mérlegelés szerepét.

Jegyzetek

- (1) Hámor Szilvia (1991): A fellendülésre várni kell (interjú Antall László közigazdással) *Népszabadság*, szeptember 11. 10. oldal.
- (2) Makó Csaba - Simonyi Ágnes (1990): Társadalmi tervek és az autonóm cselekvés lehetőségei. Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet
- (3) Makó Csaba (1987): Az összehasonlító kutatások néhány módszertani problémája, *Társadalomkutatás*, 8-9. 69-71. oldal
- (4) Humprey, James (1988): International Camparaison of Work: an examination of studies of Brasil, Sussex: *Institute of Development Studies - University of Sussex*
- (5) A nemzetközi vizsgálatban szereplő nemzeti kutatócsoportok összetétele; japán kutatócsoport: Prof. Ishikawa, A. (Chuo Egyetem - Tokyo), Prof. Honma, Y. (Rikkyo Egyetem - Tokyo), Dr. Shiraishi, T. (Denki Roven Szakszervezet kutatási részlegének vezetője - Tokyo); a cseh kutatócsoport: Dr. Sedlacek, O.; Dr. Janata, Z. (a cseh Villamos Erőmű Tröszt Oktatási és Kutatási

részlegének vezetője és munkatársa); a magyar kutatócsoport: *Makó Csaba, Novoszát Péter*, a vizsgálat egyes fázisaiban részt vettek még: *Lukács János, Berki Sándor és Dr. Kasza Sándor*, az MTA Szociológiai Kutató Intézet főállású, illetve megbízott munkatársaiként.

A vizsgálat lebonyolításának támogatásáért ezúton szeretnénk köszönetet mondani a Magyar Villamosművek Tröszt vezetésének, valamint a vizsgálatba bevont két magyar villamos erőmű vezetésének s a velünk együttműködő minden egyes munkatársának.

- (6) Itt kívánjuk megjegyezni, hogy a cseh felmérés alapadataival - számítástechnikai korlátok miatt - nem rendelkezünk, így a többdimenziós elemzésénél csak a magyar és japán sajátosságok összevetésére szorítkozhattunk.
- (7) Először megismertük a teljes sokaság fő szociológiai jellemzőit - e célra ideálisnak bizonyult a két vállalat munkaügyi nyilvántartása -, ezután választottuk ki a megfigyelendő szervezeti egység típus szerepeljen a mintában. A minta, illetve a teljes sokaság fő szociológiai jellemzőinek ismeretében a vizsgálati eredményeket számítástechnikai módszerekkel „visszasúlyoztuk”, azaz a mintában is előállítottuk a teljes sokaságnak megfelelő belső arányokat. Részletesebben lásd: *Lukács-Makó-Novoszát* (1988): Munka és munkaszervezet az erőművekben (Magyar és Japán tapasztalatok), Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet (Kutatási jelentés).
- (8) Munka-kultúrával szemben a szervezeti kultúra az

emberi együttműködés létesítésére és fenntartására irányuló egyéni és kollektív képesség.

- (9) Az ún. kis sebességű versus nagy sebességű előrejutási rendszer jellegzetességeiről lásd részletesebben: *Koike, Kazuo* (1991) Le développement professionnel de „cols blancs” diplômés d'université, *Sociologie du Travail*, No. 1. 63-84. oldal.
- (10) Ezzel összefüggésben szeretnénk hangsúlyozni a japán vállalatvezetés munkaerőpolitikájának azon karakterét, amely az egyéni karrier egységes, homogén kezelésére törekszik, oktatási törekvéseiben is. A vállalati szervezetben (társadalomban) az „elit” kialakulását minden hozzáférhető eszközzel igyekszik megakadályozni. Például a közép- és felsővezetői pozíciók várományosai minimális kvalifikációt igénylő munkakörökben startolnak, s a munkakörök láncolatát bejárva gyűjtik gyakorlati ismereteiket („training on the job”).
- (11) *Morita, A.* (1989): Made in Japan, Budapest: Árkadia Kiadó, 184. oldal
- (12) Ez persze nemcsak magyar sajátosság, az európai és amerikai vállalatok többségének is karakterisztikus vonása. *Makino* a Chip háborúról írt tanulmányában rámutat: „Az USA félvezetőiparának egyik gyengesége a magasan képzett alkalmazottak hiánya az üzemekben. Japánban az egyetemet végzettek szívesen dolgoznak a közvetlen termelő folyamatokban, az amerikai diplomások ellenben igyekeznek távol maradni ettől.” (in) *Makino, N.* (1987): Understanding the War of the Chips. *Japan Echo* 14/3:97.

Irodalom

- Angelusz Róbert - Tardos Róbert* (1987): Kultúrális kommunikációs rétegződés. *Szociológia* 2.
- Cook, J.E.* (1991): A Competitive Model of the Japanese Firm. *Journal of Policy Modeling* 13/1: 93-114.
- Forbes, Bernard* (1987): Early Intraorganizational Mobility Pattern and Influences, *Academy of Management Journal*, vol. 30.
- Füstös László - Meszéna György - Simonné Mosolygó Nóra* (1986): A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei. Budapest: Akadémia Kiadó
- Ishikawa, Akihiro* (1991): Formation et différenciation du marché des travailleurs étrangers au Japon, *Sociologie du Travail*, No. 1. 173-188.
- Koize, Kazuo* (1991): Le développement professionnel des „cols blancs” diplômés d'université, *Sociologie Travail*, No. 1. 63-82. oldal.
- Kolosi Tamás - Rudas Tamás* (1988): Az empirikus problémamegoldás a szociológiában. Budapest: OMIKK-TÁRKI.
- Kornai János* (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*, 9.
- Lukács János - Makó Csaba - Novoszát Péter* (1988): Munka és munkaszervezet az erőművekben (magyar és japán tapasztalatok) MTA Szociológiai Kutató Intézet. (Kézirat)
- Makó Csaba* (1981): Az emberi erőforrások és a gazdasági rendszer haladás (A japán foglalkoztatási rendszer példája) *Társadalomtudományi közlemények* 4.
- Makó Csaba* (1988): Mi a bizalom? *Élet és Tudomány*, 45.
- Makó Csaba - Novoszát Péter* (1990): A munkavégzés társadalmi és vezetési feltételei a Tiszai Hőerőmű Vállalatnál. Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet. (Kézirat)

Makó Csaba - Novoszáth Péter (1990): A szakmai - szervezeti - társadalmi jártasság elsajátításának folyamata a cseh, japán és magyar erőművekben. *Ipargazdaság*, 6.

Makó Csaba - Simonyi Ágnes (1990): Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei. Budapest: *MTA Szociológiai Kutató Intézet*.

Marosi Miklós (1986): A japán vezetési és szervezési gondolkodás fejlődése. *Közgazdasági Szemle*, 6.

Maurice Marc (1985): Microelectronics and Changes in Job Content, Job Requirements, and a Sequence of Job Promotion or Workers Career, *International Symposium on Microelectro-*

tics and Labour - National Institute of Labour and Vocational Research, Tokyo.

Morita, A. (1988): Made in Japan. Budapest: *Árkádia Kiadó*.

Okudi, Kenji (1991): L'ouvrier qualifié à l'ère de la mécatronique: bricoleur et artisan, *Sociologie du Travail*, No. 1. 149-162.

Polányi Károly (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Budapest: *Gondolat Kiadó*.

Simonyi Ágnes (1989): A kisvállalkozások fellendülésének társadalmi hátteréről: az olasz példa. *Közgazdasági Szemle* 5.

Aki előfizetőink közül a Magyar Ergonómiai Társaság tagja kíván lenni, azt kérjük, töltse ki és küldje be a szerkesztőségbe ezen belépési nyilatkozatot.

A Társaság tagjai ingyenesen kapják az Ergonómia c. folyóiratot. Az 500 Ft. évi tagdíj az előfizetési díjat is magában foglalja.

Magyar Ergonómiai Társaság

Belépési nyilatkozat

Alulírott kijelentem, hogy a Magyar Ergonómiai Társaság tagja kívánok lenni, az alapszabályt elfogadom, s vállalom a tagsággal járó kötelezettségeket.

A választott tagsági kategória: rendes tag - pártoló tag.
(A nem kívánt rész törölendő)

Dátum:

.....
aláírás

Név:

Lakcím:

Telefon/fax:

Munkahely (megnevezése, címe, telefon/fax száma)

.....

.....

Beküldendő: Magyar Ergonómiai Társaság

Lakatos Krisztina főtitkár, 1374 Budapest Pf 565